

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN TAMPEREEN NMKY:llä

Mari Vuoma

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnon ala
Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

VUOMA, MARI: Hiljaisen tiedon siirtäminen Tampereen NMKY:llä

Opinnäytetyö 26 s.

Kesäkuu 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on ollut Tampereen NMKY. Työn tavoitteena on ollut selvittää, miten teoria kohtaa käytännön hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tavoitteena on ollut selvittää, mitä menetelmiä on jo käytössä ja mitä vielä voisi ottaa käyttöön. Tampereen NMKY:n nykyinen toimitusjohtaja, tätä opinnäytetyötä tehdessäni on jäämässä eläkkeelle kesällä 2011.

Tutkimus on tehty haastattelemalla avoimien kysymysten kautta nykyistä toimitusjohtajaa sekä niin, että olen havaintojeni perusteella tehnyt muistiinpanoja tapahtumista koskien hiljaisen tiedon siirtymistä.

Toimitusjohtajan haastattelu on ollut mieluista, koska hänellä oli jo entuudestaan hyvin paljon tietoa hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä. Nykyinen toimitusjohtaja on ollut Tampereen NMKY:n palveluksessa noin 40 vuotta ja havaitsin haastattelujen perusteella hänen omaavan hyvin paljon hiljaista tietoa ja sen myötä tuomaa viisautta. Viisautta, jota me emme voi saada muuta kuin kokemusten ja tekemisen kautta. Tuloksissa olen havainnut, että mestari ja oppipoika –menetelmää käytetään uuden toimitusjohtajan aloittaessa työt Tampereen NMKY:llä.

Avainsanat: Hiljainen tieto, Tampereen NMKY, hiljaisen tiedon kerääminen

Tampere University of Applied Sciences

Degree programme in Business Administration, Social Sciences, business and administration

VUOMA, MARI: Tacit knowledge transfer Tampere YMCA

Bachelor's thesis 26 pages

June 2011

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the YMCA of Tampere. The aim was to determine how theory meets practice in tacit knowledge transfer. The objective was to examine which methods are already in use and which other methods could still be introduced. The current CEO of Tampere YMCA will be retiring during the summer of 2011.

The research has been carried out by interviewing the current CEO with open questions, and also on the basis of the notes I have made of my observations during events regarding transfer of tacit knowledge.

Interviewing the CEO has been a pleasure, because he was already very knowledgeable regarding tacit knowledge and related transfer methods. The current CEO has served in Tampere YMCA for approximately 40 years, and during the interviews I noticed that he possesses a great deal of tacit knowledge and the wisdom that comes with the territory. Such wisdom that can't be obtained other than through experience and learning by doing. My findings show that the "master and apprentice" method is being used to orientate the new CEO into his new position at Tampere YMCA.

Keywords: Tacit knowledge, the YMCA of Tampere, tacit knowledge gathering

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 NUORTEN MIESTEN KRISTILLINEN YHDISTYS	2
3 HILJAINEN TIETO JA KOKEMUSTIETO	4
3.1 Hiljainen tieto.....	4
3.2. Kokemustieto.....	8
4 TIEDON LAJIT	10
4.1 Piiloinen / hiljainen tieto (Tacit Knowledge)	10
4.2 Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto (Explicit Knowledge)	10
4.3 Kulttuurinen tieto (Cultural Knowledge)	11
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	12
6 HILJAISEN TIEDON KERÄÄMINEN.....	13
6.1 Ryhmätyönä tehtävä	14
6.2 Mestari ja oppipoika –menetelmä	16
6.3 Esimerkkien tai esikuvien menetelmä	17
7 OSAAMISEN TASOT.....	18
7.1 Vasta-alkaja.....	18
7.2 Edistynyt vasta-alkaja.....	18
7.3 Osaaja	19
7.4 Taitaja.....	19
7.5 Ekspertti	19
8 TULOKSET	21
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT	23
9.1 Viikkopalaverit	23
9.2 Tiimipalaverit	24
9.2.1 Ohjaus- ja toimintakeskus Messin talopalaverit	24
9.2.2 Nuorisotila The Point tiimipalaveri.....	24
9.2.3 Toiminnallinen johtoryhmä	24

9.3 Työntekijäpäivät	25
9.4 Sihteeripäivät.....	25
9.5 The Point suunnittelupäivät	25
9.6 "Kymppikahvit"	26

1 JOHDANTO

Olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi hiljaisen tiedon tutkimisen, voiko sitä siirtää toisille ja mitkä ovat keinot tiedon siirtämiseen. Itseäni kiehtoo johtaminen ja johtamiseen liittyvä hiljainen tieto. Itse asiassa johtaminen kokonaisvaltaisesti on suuri mielenkiintoni kohde, mutta tässä työssä keskityn hiljaisen tiedon käsittelyyn. Työssäni tulen käsittelemään nykyisen työpaikkani Tampereen NMKY:n toimitusjohtajan ”omistamaa” hiljaista tietoa ja sitä, miten se on mahdollista siirtää hänen seuraajalleen hänen jäädessä eläkkeelle.

Työni tavoitteena on selvittää, miten teoria ja käytäntö kohtaavat hiljaisen tiedon siirtämisessä. Nykyinen toimitusjohtaja Mauri Poussa on toiminut Tampereen NMKY:n toimitusjohtajana n. 40 vuotta ja jokainen voi vain kuvitella, miten paljon tänä aikana hänelle on hiljaista tietoa kertynyt.

Tässä työssä olen haastatellut Tampereen NMKY:n nykyistä toimitusjohtajaa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksen kautta opittua tietoa, jota on vaikea jakaa tai kuvata toisille. Tätä työtä tehdessäni kävin katsomassa Tapparán järjestämän Nalle Puh –jääsatesityksen Hakametsän hallissa. Esitystä katsellessani mietin, että tämä on juuri sitä hiljaista tietoa, mitä esiintyjillä on. Sitä ei voi muuten oppia kuin tekemällä, harjoittelemalla ja kokemuksen kautta. Tai voiko piruetit piirtämällä tai kertomalla siirtää toisen tietoon ja toinen voi sen sitä kautta oppia? Luistelu on siis taito, mitä on hankala opettaa kädestä pitäen, se on opittava itse tekemällä ja kokemalla.

Tämän opinnäytetyön tekoa on hidastanut hieman myös jääkiekon maailmanmestaruuskisat, koska olen seurannut niitä kovinkin ahkeraan. MM-kisojen seuraaminen on kuitenkin ollut oleellinen osa opinnäytetyöni tekoa. Suomi voitti maailmamestaruuden ja siinä vasta mielestäni sitä hiljaista tietoa ja kokemustietoa on käytetty, jotta tähän tulokseen on päästy. Meidän kiekkoleijonat ovat oman hiljaisen tiedon ja kokemustietonsa kautta tuoneet Suomelle maailmanmestaruuden muun muassa sen kuuluisan ilmaveivin kautta. Kukaan sitä ei osaa varsinaisesti kertoa, miten se tehtiin. Uskon, että maailmanmestaruus tuli, koska leijonat olivat keränneet hiljaista tietoa harjoittelun ja tekemisen eli pe-

laamisen kautta. Ja jotta he ovat osanneet pelata niin kuin ovat pelanneet, on heidän jollain muotoa pitänyt pystyä jakamaan hiljaista tietoa toisilleen.

Opinnäytetyössäni tutkin teorian ja käytännön kohtaamista hiljaisen tiedon siirtämiseen. Työtä tehdessäni olen tehnyt havaintoja työpaikallani, joita tuon tässä esille.

Hiljainen tieto poikkeaa eksaktista tiedosta juuri siten, että sitä ei voi kuvata, kuten esimerkiksi matemaattisia kaavoja ja karttoja. (Koivunen 1997,77)

2 NUORTEN MIESTEN KRISTILLINEN YHDISTYS

Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys (NMKY, "Namika"; "Kristika") on ekumeeninen järjestö, joka tarjoaa lapsille ja nuorille kristillisiin arvoihin pohjautuvaa toimintaa avoimen jäsenyyden periaatteella.

NMKY on osa kansainvälistä YMCA-järjestöä, joka toimii yli 130 maassa ja jossa on yli 45 miljoonaa jäsentä. NMKY-liikkeen tunnuslause on "että he kaikki olisivat yhtä!" (lainattu Jeesuksen ylipapillisesta rukouksesta, Johannes 17:21). Liikkeen perusti George Williams (1821–1905) Lontoossa kesäkuussa 1844 tarkoituksenaan saada nuoret miehet hyvien harrastusten pariin ja kiinnostumaan samalla kristinuskosta.

Nimestään huolimatta liikkeen jäsenenä on sekä miehiä että naisia: Suomessa 65 % noin 15 000 jäsenestä on miehiä ja yli 80 % alle 29-vuotiaita. Eri maiden NMKY:issä on noin 40 % naisjäseniä. Maailmanliiton johtokunnassa on vuosina 2006–2010 lievä naisemmistö. (www.wikipedia.org)

Tampereen NMKY on perustettu vuonna 1889 ja viimeiset 40 vuotta sen toimitusjohtajana on toiminut Mauri Poussa. Tampereen NMKY:n toimintoihin kuuluvat koripallo, lentopallo, seinäkiipeily, partiotoiminta Kotkien lippukunta, Tampereen kotkien laivue, Kotkien puhallinorkesteritoiminta, veteraanisoittajat, nuorisotilatoiminta, miesten piiri, naisosasto Isä-lapsi-toiminta, työpajatoiminta sekä

Pirkanmaan musiikkiopiston toiminta. Pirkanmaan musiikkiopistolla on oma rehtori. (www.tanmky.fi)

NMKY:n toiminnoista koripallon säännöt on keksinyt Kanadalainen James Naismith vuonna 1891 toimiessaan Massachusetissa Springfieldissä paikallisen NMKY:n opettajana. (http://fi.wikipedia.org/wiki/James_Naismith)

Partioliike taas on perustettu Englannissa vuonna 1907, ja Suomeen on tullut vuonna 1910.

(http://www.hp.partio.fi/suurjuhla/etusivu/lehdistolle/partioliikkeen_perus.html)

Partioliikkeen on perustanut Lord Baden-Powell of Gilwell. (http://wiki.partio.net/Robert_Baden-Powell)

NMKY on osa kansainvälistä järjestöä ja maailmanlaajuinen. Tampereen NMKYllä on mahdollisuus osallistua kansainväliseen toimintaan tätä kautta ja sitä pidetään suurena voimavarana. NMKY:n maailmanliiton johto on pyrkinyt käymään keskusteluja yli 125 vuoden ajan siitä, mikä on liikkeen missio, ketä varten ollaan olemassa ja miten. Näin NMKYssä on pysytty ajan tasalla kaikkien yli sadan toimintavuoden ajan.

Kansainvälisen kentän avulla liitto on käynyt läpi strategiaa. Toiminnalla on kristillinen arvopohja, jossa ihminen ymmärretään kokonaisuutena. NMKY:n logo/kolmio kuvaa hengellisen, henkisen ja fyysisen kasvun tukemista.



Kuva 1. NMKY:n logo

Tampereen NMKYllä henkilöstöä on toimitusjohtajan lisäksi taloussihteeri, järjestösihteeri, nuorisosihteeri, vastaava nuoriso-ohjaaja, nuorisotyöntekijä ja yk-

silöohjaaja. Toimitusjohtaja, järjestösihteeri, nuorisosihteeri ja taloussihteeri työskentelevät samassa kerroksessa. Yhden kerroksen alempana on Nuorisotila The Point, jossa työskentelevät vastaava nuoriso-ohjaaja sekä nuorisotyöntekijä. Nuorisotilalta vielä yhden kerroksen alempana on Ohjaus- ja toimintakeskus Messi, jossa järjestetään mm. nuorten työpajatoimintaa Unelma- ja tuumauspajan merkeissä. Tuumauspajalla toimii yksilöohjaaja. Lisäksi Tampereen NMKY on rekrytoinut pajatoimintaan syksyllä ryhmävalmentajan ja pajaavustajan. Lisäksi järjestösihteeri siirtyy Tampereen NMKY:n Isä-lapsi kehittämishankkeen palvelukseen ja hänelle tulee sijainen elokuusta alkaen. Näin ollen Tampereen NMKY:n henkilöstöä on yhteensä syksystä 2011 10 henkilöä Pirkanmaan musiikkiopiston henkilökunta poissuljettuna.

Lisäksi toiminnassa on mukana useita vapaaehtoisia koripallo-, lentopallo- ja partiotoiminnassa. Kaiken kaikkiaan Tampereen NMKY:llä on henkilöjäseniä n. 1600 henkilöä. Ulkopuolisia rahoittajia toiminnassa ovat muun muassa Raha-automaattiyhdistys ry, Pohjanmaan Ely-keskus ja Tampereen kaupunki. Pirkanmaan musiikkiopisto kuuluu Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavun piiriin. Lisäksi Tampereen NMKY:llä on Ev.lut. Seurakuntayhtymän kanssa yhteistyösopimus ja esimerkiksi Ohjaus- ja toimintakeskus Messin pajatoimintoja toteutetaan yhteistyössä Ev.lut. Seurakuntien perhe- ja nuorisodiakoniatyön kanssa. (TaNMKY Toiminta- ja talouskertomus 2010)

3 HILJAINEN TIETO JA KOKEMUSTIETO

3.1 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon määritteli ensimmäisenä unkarilainen lääketieteen ja kemian tutkija Michael Polanyi (1891–1976). Hiljainen tieto on sitä, mitä meillä kaikilla on olemassa, kun teemme asioita niin kuin teemme. Hiljaista tietoa on hyvin vaikea määritellä tai kertoa. Yleensä emme edes tiedosta hiljaista tietoaamme, emmekä osaa sitä sanoa tai kuvata. Hiljainen tieto karttuu kokemuksen kautta ja sitä on hyvin vaikea siirtää toiselle henkilölle. (www.kansalaisfoorumi.net)

Olemme tietoisia vain miljoonannesta osasta siitä informaatiosta, jota meidän aivomme prosessoivat. Hiljaisen tiedon kautta osaamme vastata vauvan itkuun, tiedämme milloin taikina on kohonnut tarpeeksi tai miten käsillä tehdään vaikka hieno maalaus. Hiljaista tietoa on mahdotonta dokumentoida kun taas fokusoitu tieto on dokumentoitavissa. Tosin joskus fokusoitavakin tieto pitää sisällään hiljaista tietoa. Tietoisuus omasta ruumiista, omasta elämisestä ja olemassaolosta sekä mielen kokonaistilasta on hiljaista tietoa. (Kuivunen 1997, 79-81)

Hiljaisen tiedon määrittelijä Polanyi halusi painottaa sitä, miten suuri osuus tunteilla ja ”kätkeytyllä todellisuudella” oli jokaisen ihmisen tiedossa. Polanyi loi filosofiassaan käsitteen tacit knowledge, joka voitaisiin suomentaa ”hiljaiseksi tiedoksi”. Tällä termillä hän tarkoitti määrittelynsä mukaan formuloimatonta tietoa, sellaista tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisessä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. (Koivunen 1997, 76-77)

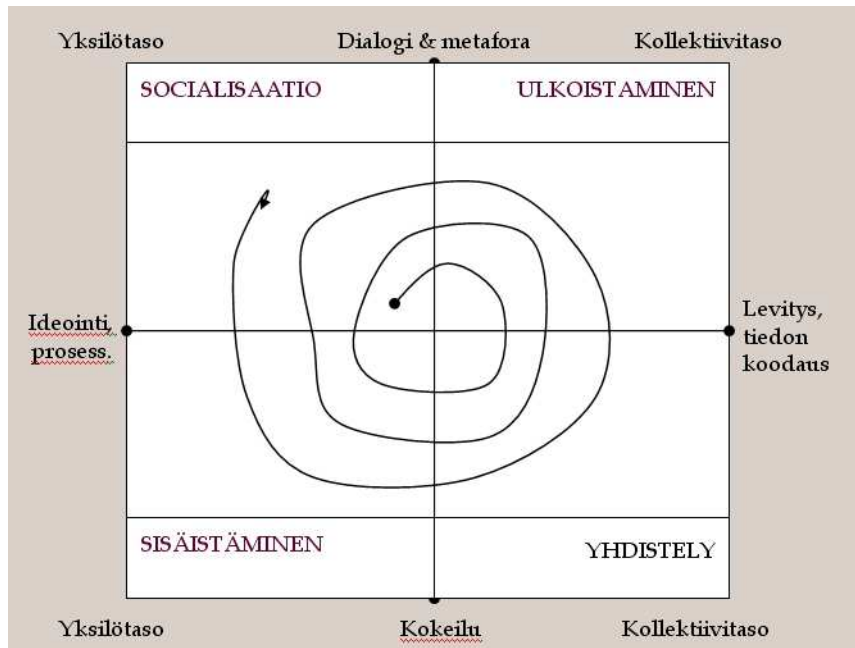
Polanyin mukaan ihminen tietää kaiken aikaa. Hän ei voi olla tietämättä mitään vaan tietoa kertyy koko ajan kaikesta kokemuksesta, mitä ihminen kokee. (www.kansalaisfoorumi.net)



Kuva 2. Michael Polanyi

Polanyin sovinnaisesta poikkeava tietokäsitys nojaa kolmeen pääteesiin. Todel-liseksi tiedoksi – ymmärryksen merkityksessä – ei riitä pelkkä sääntöjen tai algoritmien joukko, vaikka ne olisivat kuinka loogisia ja virheettömiä. Toiseksi tieto on mitä suurimmassa määrin henkilökohtaista ja kokonaisvaltaista eli ihmisen

ihmisenä konstruoimaa, jolloin siinä on mukana myös tunne ja halu. Kolmanneksi eksplisiittisen tiedon takana tai alla sijaitseva hiljainen tieto on perustavaa laatua olevaa ja jopa monin tavoin vielä tärkeämpää kuin eksplisiittinen tieto. (www.kansalaisfoorumi.net)



Kuva 3. SECI-malli eli tiedon luomisen prosessimalli

Kuva 3 on Japanilaisen organisaatiotutkija Ikujiro Nonakan ja liiketoimintastrategian professori Hirotaka Takeuchin kehittämä prosessimalli uuden tiedon luomiseen organisaatiossa. Kuva kertoo siitä, että organisaatiossa työskentelevien on osattava käyttää vuorovaikusta hiljaisen tiedon siirtämiseen. Prosessimalli kuvaa sitä, miten hiljainen tieto saadaan esiin kehittämään organisaation toimintaa.

SECI-malli muistuttaa hermeneuttista sirkulaatiota ja perustuu hiljaisen ja julkisen tiedon välillä aikaansaatuun vuorovaikutukseen. Hiljainen tieto on juuri tässä ja nyt olevaa asioiden ja suhteiden harkintaa, jota ei ole tietoisesti analysoitu eikä luokiteltu.

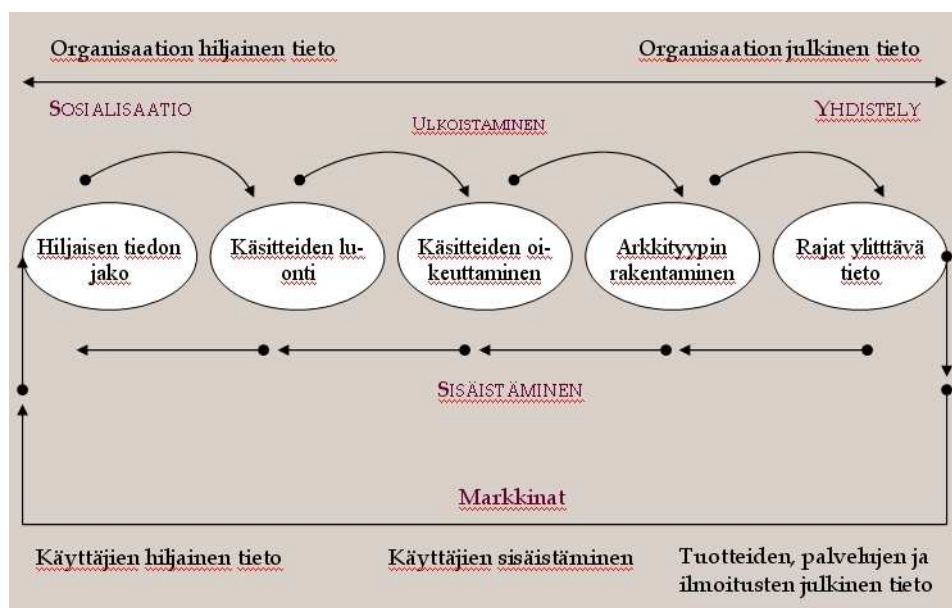
Prosessissa on neljä eri muunnosvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa hiljainen tieto jaetaan osallistujien kesken eli muutetaan jaetuksi hiljaiseksi tiedoksi. Toisessa vaiheessa hiljainen tieto muutetaan julkiseksi tiedoksi mm. dialogin kaut-

ta, käsitteitä luomalla ja yksilöllisten uskomusten muuttamisella yhteisöllisiksi. Kolmannessa vaiheessa julkinen tieto käännetään laaja-alaiseksi julkiseksi tiedoksi, jossa metodeina käytetään välittämisen ja jakamisen tekniikoita. Neljännessä vaiheessa julkinen tieto palautetaan hiljaiseksi tiedoksi, jolloin käytänteet rutinoituvat ja menetelmät on sisäistetty ja oivallettu.

(http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139)

Nonakan ajattelumallissa punaisena lankana on se, että tiimi on aina etevämpi kuin kaikkien jäsentensä osaamisen summa ja että suuri osa tästä yhteisestä osaamisesta on yhteisen kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa.

Nonakan mukaan länsimaissa noudatetaan edelleen hierarkista johtamismallia, jossa tieto kulkee ylhäältä alaspäin. Japanissa kun taas keskijohto on vaikuttavassa asemassa siinä mielessä, että keskijohto vie tietoa sekä ylös että alas ja on vuorovaikutuksessa molempiin suuntiin. Nonakan mukaan uuden tiedon luomista ei käsitetä datan siirroksi vaan monien asioiden kokemukselliseksi yhdistämiseksi. Yrityksen menestyksen tekijänä on se, että henkilöstön hiljaiset kyvyt ja taidot muuttuvat ja siirtyvät osaksi organisaation koodistoa. (Koivunen 1997, 188,189)



Kuva 4. Hiljaisen tiedon muuntoprosessin vaiheita

Hiljaisen tiedon muuntoprosessin onnistuminen edellyttää Nonakan mukaan aitoa kehittämispyrkimystä, riittävää toimijoiden autonomiaa, organisatorista ja toiminnallista vaihtelua sekä satunnaisuuden ja monimuotoisuuden kaaottisuutta. (<http://nexusdelfix.internetix.fi>)

Ihminen on aina oman tiedon tuottaja. Hän luo oman maailmansa omilla merkityksillään ja koodaa niitä koko elämänsä ajan yhä uudelleen ja uudelleen juuri oman perusorientaationsa ja itselleen kertyneen kokemusaineiston varassa. Sivistyneellä ihmisellä tulisi olla kaikki taidot hankkia, arvioida ja käyttää tietoa ajattelunsa pohjana. (Koivunen 1997, 100, 102)

3.2. Kokemustieto

Kokemustieto karttuu meille iän myötä ja päivittäin kaikessa, mitä teemme. Mitä vanhemmiksi vartutaan, sitä paremmin osaamme hyödyntää jo aikaisemmin opittua ja saatua hiljaista tietoa. Vaikka emme sitä välttämättä itse tiedosta, käytämme kuitenkin päivittäisessä elämässämme hiljaista tietoa hyvinkin paljon. Teemme esimerkiksi ruuan ilman ohjeita, koska olemme tehneet sitä samaa ruokaa jo useaan kertaan emmekä tarvitse siihen erikseen ohjeistusta. Teemme päätöksiä eri asioiden suhteen sen perusteella, miten olemme hyväksi tai huonoiksi edelliset tekemämme päätökset havainneet. Oppimiskyky ei alene iän myötä. Päinvastoin: ikääntyvä on ehtinyt kartuttaa kokemustietovarantoaan, joka on oikea aarre myös uuden oppimisessa. Uusin tieto oppimisesta korostaa niin sanottua hiljaista tietoa, joka kypsyy hitaasti, ajan ja kokemusten myötä. (<http://pre20031103.stm.fi/suomi/julkaisu/lehdet/hyvika00/hyvik200/09.htm>)

Kokemustiedon siirtämiseen on olemassa erilaisia käytäntöjä ja yksi niistä on oppipoika-kisälli-malli. Ammatillista osaamista luo yhdessä hiljainen tieto, kokemustieto ja teoreettinen tieto. (Muistio Equal Teematyö – Muutoksessa mukana seminaari 24. - 25.5.2004)

Hiljainen tieto karttuu kokemuksesta ja kiteytyy kognitiivisiksi taidoiksi, kuten uskomuksiksi, mielikuviksi ja muiksi mentaaliseksi malleiksi, joita on työlästä siirtää henkilöltä toiselle.

Hiljainen tieto on kokemuksentietoa, kehon tietoa, kun taas eksplisiittinen tieto on rationaliteetin ja mielen tietoa. Tacit on samanaikaistietoa, jossa ”tässä” ja ”nyt” on koko ajan läsnä. Eksplisiittinen tieto on jaksottaista tapahtumien ja kokemusten reflektointia, jossa olennaista ovat ”siellä” ja ”sitten”. Hiljainen tieto samanaikaisena on sellaista, mitä vain ihmiset voivat kehittää.

(Eero Voutilainen, Kansalaisfoorumi.net)

Taulukko 1. Tiedon lajien esimerkkejä

Tiedon laji:	Kokemustieto eli tuttuus	Taitotieto eli osaaminen, "knowhow"	Väittämätieto eli teoreettinen tieto
Esimerkki:	"Tämän kirkon penkit ovat epä-mukavia."	"Osaan suunnitella hyvän tv-tuolin."	"Aikuiselle suomalaiselle sopiva istuimen korkeus on 44 cm."
Tiedon pätevyysalue:	Kukin tieto koskee vain yhtä tapusta, eli se on ns. <i>arkitietoa</i>	Tietoa voidaan soveltaa moneen yksittäistapaukseen	Tietoa voidaan soveltaa kaikkiin saman tyyppisiin tapauksiin, eli se sisältää pääasias- sa <i>yleisiä</i> sääntöjä
Tiedon esitystapa:	Asian ydintä ei voi sanallisesti esittää, eli tieto on "sanatonta"	Perinne. Ammattitaito. Esimerkki. Tieto on suurelta osin sanatonta.	Tieto esitetään kirjallisesti, esim. käsikirjana tai tutkimusraporttina
Tiedon opettamisen menetelmä:	Ei voi opettaa; jokaisen täytyy oppia se itse kokemalla.	Mestari näyttää miten työ tehdään; oppilas matkii niin monta kertaa, että lopulta työ onnistuu.	Luentojen kuunteleminen ja oppikirjojen lukeminen

(<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm>)

Yllä oleva taulukko kuvaa kokemustiedon kohdalla sitä niin kuin esimerkissäkin kerrotaan, että jos ihminen kokee kirkon penkin olevan kova, on se silloin hänen kokemustietoansa. Ja jokaisen tulee oppia tietyt asiat itse ne kokemalla, kokemustietoa ei voi näin ollen muille opettaa toisin kuin teoreettista tutkimustietoa,

4 TIEDON LAJIT

Kanadalainen informaatiotutkija Chun Wei Choo (1998) on eritellyt tiedon lajeja piiloiseen tietoon, käsitteelliseen tietoon ja kulttuuriseen tietoon. Seuraavissa alaotsikoissa on määritelty nämä tarkemmin.

4.1 Piiloinen / hiljainen tieto (Tacit Knowledge)

Piiloinen / hiljainen tieto on sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on siis hyvin henkilökohtaista tietoa, mitä on vaikea kommunikoida ja jakaa. Piiloinen tieto sisältää sekä teknisiä että kognitiivisia osatekijöitä. Tekniset osa-alueet liittyvät ammattitaitoon ja taitotietoon (Know-How). Kognitiiviset tekijät puolestaan viittaavat mentaalisiin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta. (<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/tieto/hiljainen.html>)

Taiteen avulla voidaan tavoitella ja manifestoida sitä, mikä käsitteellisessä kielessä jää saavuttamatta. Kaikki taiteenalat ja taitolajit, olipa kyse jousiammunnasta, jääkiekosta tai luistelusta, antavat niitä harjoittavalle ihmiselle mahdollisuuden tulla omaksi itsekseen oman hiljaisen tiedon avulla. (Koivunen 1997, 126,127)

4.2 Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto (Explicit Knowledge)

Käsitteellinen tieto on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa suhteellisen helposti samoin kuin viestiä ja jakaa. Se esitetään yleensä tieteellisten kaavojen tai esimerkiksi käyttöohjeiden muodossa, toimintaa ohjaavina sääntöinä tai vaikka kokousmuistioina. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat esittäneet, että hiljainen tieto kannattaa yrit-

tää muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi, koska silloin se tulee laajemman ihmisjoukon voimavaraksi. (<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/tieto/hiljainen.html>)

4.3 Kulttuurinen tieto (Cultural Knowledge)

Kulttuurinen tieto liittyy niihin tiedollisiin ja tuntemuksellisiin rakenteisiin, joiden varassa ihmiset selittävät, ymmärtävät ja arvioivat yhteisönsä todellisuutta. Siihen kuuluvat mm. eri organisaatioiden toimintaa ohjaavat arvot samoin kuin toimintaan liittyvät uskomukset ja oletukset. Kulttuurinen tieto on vaikeasti koodattavissa, mutta laajasti jaettavissa yhteisön jäsenten vuorovaikutuksen kautta. Voisikin sanoa, että kulttuurinen tieto sisältää paljon piiloista tietoa. (<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/tieto/hiljainen.html>)

Ihminen toimii eri kulttuureissa eri tavoin. Toimimme kulttuurisen tiedon pohjalta sillä tavoin, mihin olemme totuneet ja mitä omassa kulttuurissamme olemme oppineet. Saatamme oman kulttuurisen tiedon pohjalta puhua paljon tai olla jopa täysin hiljaa.

Korkean kontekstin kulttuureille on ominaista se, että niissä ei juurikaan puhuta vaan hiljaisuus on normaalitila. Suomen lisäksi korkean kontekstin kulttuureihin kuuluvat Japani ja muut Kaukoidän kulttuurit. Matalan kontekstin kulttuureihin on luokiteltu Keski- ja Etelä-Euroopan kulttuurit sekä Englanti ja Amerikka. Matalan kontekstin kulttuureissa hiljaisuus koetaan epämiellyttäväksi, joten puheen virta näissä kulttuureissa on normaali olotila. Tosin Apassi-intiaanien tapoihin on kuulunut tutustua vieraaseen puhumatta mitään ja he ovat luoneet tätä kautta kuvan, millaisesta henkilöstä on kyse. Tämä kulttuuri on tullut Amerikkaan maahanmuuttajien yhteydessä. Amerikassa myös asuva Amishi-kansa pitää hiljaisuutta erityisessä asemassa. Heidän puheissaan on pitkiä hiljaisia taukoja ja he voivat mennä toistensa luokse kylään niin, etteivät koputa oveen tai puhu hetkeen aikaan mitään vaan istuvat hiljaa puhumatta ennen kuin alkavat vaihtaa kuulumisia. (Koivunen 1997, 133-135)

Keskeinen osa kansainvälisen yritystoiminnan tuotekehitystä ja markkinointia on eri kansojen kulttuurierot ja kansojen kulttuuriset mallit. Kulttuuristen mallien

ymmärtäminen tapahtuu hiljaisen alueen kautta, oman kulttuurin hiljaista tietoa hyödyntäen. Hiljainen tieto on määritelty yritysmaailmassa käytännölliseksi osaamiseksi (Koivunen 1997, 189, 191)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Olen toteuttanut tämän tutkimuksen empiirisen osuuden haastattelemalla Tampereen NMKY:n nykyistä toimitusjohtajaa Mauri Poussaa. Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen ja tavoitteenani on ollut kartoittaa Poussan haastattelun perusteella sitä, miten käytäntö kohtaa teorian hiljaisen tiedon siirtämisessä Tampereen NMKYllä. Lisäksi olen tehnyt itse havaintoja hiljaisen tiedon siirtymisestä ollessani töissä Tampereen NMKY:llä.

Haastattelin maaliskuun 2011 alussa Tampereen NMKY:n pitkäaikaista toimitusjohtajaa Mauri Poussaa. Haastattelun teki mieleiseksi se, että Maurilla oli jo entuudestaan tietoa hiljaisesta tiedosta ja positiivinen asenne opinnäytetyöni aiheeseen. Aluksi mietin, että tulisiko haastattelu nauhoittaa, mutta sitten heräsi kysymys, vaikeuttaako se avoimen keskustelun käyntiä ja onko se häiriöksi? En siis nauhoittanut haastattelua ja näin jälkikäteen ajateltuna, olisi ollut viisaampaa kuitenkin nauhoittaa tämä haastattelu. Asiaa tuli paljon ja hyvin mielenkiintoista NMKY:n perustamisesta lähtien kuin myös NMKY:n perusajatuksista.

Haastattelin Mauri Poussaa vielä toisenkin kerran huhtikuussa, jolloin ajatus hiljaisesta tiedosta oli jo ehtinyt muhia molempien mielessä. Haastattelussa tai toisin sanoen avoimessa keskustelussa kävimme läpi sitä, miten hiljainen tieto vaikuttaa päätöksentekoon. Poussan mielestä oleellista on, että hiljainen tieto helpottaa päätöksentekoa. Ei siten, että itse tietäisi kaiken vaan aikojen kuluessa syntyneiden verkostojen kautta osaa kysyä asioista oikeilta henkilöiltä ja saa apua päätöksentekoon. Palaan tähän tarkemmin tulokset osioissa.

Poussan haastattelujen lisäksi olen tehnyt vapaata havainnointia monissa eri tilanteissa ja tarkastellut asioita hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta. Vapaa havainnointi on ollut mielekäästä, koska on päässyt seuraamaan ja hiljaisen

tiedon siirron jo olemassa olevia menetelmiä ja kehittämään uusia ideoita hiljaisen tiedon siirtämiseen.

6 HILJAISEN TIEDON KERÄÄMINEN

Hiljaisen tiedon keräämiseen on kehitetty erilaisia menetelmiä, kuten ryhmätyönä tehtävä tiedon siirtäminen, mestari ja oppipoika –menetelmä ja esimerkkien tai esikuvien menetelmä. (<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm>)

Mikään näistä menetelmistä ei kuitenkaan poissulje toista menetelmää ja näitä kolmesta huomaan, että kahta on ainakin käytetty Tampereen NMKY:llä uuden johtajan perehtyessä tehtäviinsä.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen voi hyödyntää ohjauksen suunnitteluun liittyviä asioita. On huomioitava, että suunnitelma on järjestelmällinen, tarkoitukseen sopeva, oppijan monipuolisen kehittämisen huomioon ottava ja tavoitteita, olosuhteita, edellytyksiä ja oppijan tarpeita ajatellen joustava. Oppijan eli hiljaisen tiedon saajan tulee olla aktiivinen, utelias ja takki täynnä kysymyksiä. Jotta hiljaista tietoa saa itselleen mahdollisimman paljon on osattava ottaa sitä myös vastaan uteliaisuuden ja kysymysten kautta. (Jäntti & Suonperä 1999, 78)

Viestinnän merkitys organisaatiossa on oleellinen, jotta yhteiset tavoitteet toteutuisivat. Viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan sekä koko yhteisön tasolla että yksissä. Jotta viestintä toimisi mahdollisimman hyvin, on sen oltava monisuuntaista. Yhteiset ajatukset ja näkemykset kulkevat viestinnän kautta paremmin päättäjille niin tiimeissä kuin koko yhteisössäkin. (Juholin 1999, 102)

Hiljaisen tiedon keräämiseen kuuntelu on tärkeä asia. Kuuntelu on osa viestintää ja kahdenkeskistä dialogia. On osattava kerätä oikeat ja riittävät tiedot päätöksen tekoon ja kuunnella myös tarkkaan, mitä muilla on sanottava tiettyihin päätöksiin. Kuuntelun avulla voi välttyä monelta harmilta ja epäonnistumiselta. Uusi johtaja saa tiedot käsiinsä kuuntelemisen kautta ja on tärkeä kuunnella useampaa henkilöä tärkeitä päätöksiä tehtäessä. (Kontkanen & Makkonen 2008, 118,119)

Tässä alla on kerrottuna tarkemmin näistä menetelmistä:

6.1 Ryhmätyönä tehtävä

Tietojen ja mielipiteiden kerääminen on tehokas tapa saada esiin jossakin ihmisten ryhmässä yhteisesti sovellettua hiljaista tietoa, joka koskee esimerkiksi yhteistyön menetelmiä tai jonkin tuotteen tai palvelun yhteiskäyttöä. Toteavaan tutkimukseen soveltuvia menetelmiä ovat muun muassa *vapaa havainnointi*, *osallistuva ja keskusteleva havainnointi*, sekä *ryhmähaastattelu*. Ohjaavaan tutkimukseen soveltuu *ohjaava havainnoiminen* ja varsinaisiin kehittämishankkeisiin *osallistuva suunnittelu* sekä *toimintatutkimus*.

(<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm>)

Jotta ryhmätyönä tehtävä hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu, on mietittävä ”Kuka me olemme?”, ”Mitä meidän on tarkoitus saavuttaa?” Ei siis kysyä vain: ”Mitä meidän on tarkoitus tehdä ja saavuttaa?” Myös luottamus on ryhmässä toimimisessa tärkeää, koska ryhmätoiminta rakentuu luottamuksen varaan. Luottamuksen puuttuessa ei myöskään erimielisyyksiä uskalleta tuoda esille. (Arjanne2006,25)



(www.taloussanomat.fi)

Tampereen NMKY:n tuleva toimitusjohtaja Antti Saarelma on osallistunut vapaaseen havainnointiin ollessaan perehtymässä tehtäviinsä muun muassa ollessaan mukana erilaisissa yhteistyökokouksissa yhdessä Mauri Poussan kanssa. Tässä hän on päässyt vapaasti havainnoimaan, miten Poussa hoitaa yhteistyöverkostossa asioita. Lisäksi Saarelma on osallistunut osallistuvaan ja keskustelevaan havainnointiin henkilöstön viikkopalavereissa ja kahvitauoilla.

Osallistuvaan suunnitteluun Saarelma on osallistunut siinä vaiheessa, kun on mietitty rekrytointeja uuteen perustettavaan tehtävään. Tässä vaiheessa ei ole ollut tarkkaa tietoa siitä, millaista henkilöä tehtävään haetaan ja mitä hänen tehtäviinsä tulee tarkalleen ottaen kuulumaan. Osallistuvaan suunnitteluun on osallistunut Saarelman lisäksi nykyinen toimitusjohtaja Poussa sekä henkilöstöä eri vastuualueilta.

Tiimimäiselle työskentelylle on olemassa yleisesti tunnettuja peruspiirteitä. Näitä ovat perustehtävän ymmärtäminen, yhteinen sitoutuminen siihen, avoin vuorovaikutus, keskinäinen luottamus, keskinäinen tuki ja erilaisuuden suvaitseminen (Juuti 2001, 300)

Poussa on painottanut juuri näitä edellä mainittuja asioita, kun olen tiedustellut, miten hiljainen tieto hänen mielestään voidaan siirtää hänen seuraajalleen. Huomaan, että Poussan puheet ovat olleet hyvinkin viisaita ja melkeinpä jopa suoraan kirjasta kerrottuna.

Kaikissa näissä menetelmissä on hyvä olla mukana yhteiskeskustelu jossa käsitellään asioiden alkuperäistä tilannetta sekä tarpeita ja mahdollisuuksia sen parantamiseksi. Kun useimmat paikallaolijat tuntevat kehitettävän toiminnan, he myös tietävät mitä hiljaista ammattitaitoa siihen liittyy, osaavat ottaa siihen kantaa keskustelussa ja tehdä ehdotuksia asioiden parantamiseksi. Usein ei silti heti löydy kaikkia tyydyttävää parannusehdotusta, vaan kokous on toistettava useitakin kertoja. Tutkija voi osallistua kokouksiin sihteerinä ja metodiikan asiantuntijana. (<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm>)

Kun puhutaan osallistavasta johtamisesta, on kyse siitä, että johtaja ottaa henkilöstön mukaan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Näin saadaan parempia tuloksia, kun henkilöstö on ollut mukana suunnittelussa ja tätä kautta myös sitoutunut yhdessä tehtyihin suunnitelmiin. (Hyppänen 2007, 29)

Tampereen NMKY:llä järjestetään työntekijäpäivät joka kevät ja syksy. Työntekijäpäivillä laaditaan muun muassa seuraavan vuoden talousarvio ja toiminta-

suunnitelma. Tämä on yksi osallistavan johtamisen menetelmä ja motivoi myös henkilöstöä seuraavaa vuotta ajatellen.

6.2 Mestari ja oppipoika –menetelmä

Tutkija voi asettautua jonkun alansa mestariksi tunnetun suunnittelijan tai käsi-työläisen tilapäiseksi oppilaaksi, jäljitellä hänen työtapojaan ja ehkä yrittää niihin pieniä parannuksia. Oppipoika voi myös pyytää mestaria "ajattelemaan ääneen" tai hän voi esittää mestarille kysymyksiä kuten: Miksi teet sen tuolla tavalla? Mitä sanoisit jos tekisin sen näin? Menetelmä muistuttaa *keskustelevaa havainnointia*, ja tapahtuma kannattaa tavallisesti kuvata videolle jälkeinpäin tarkasteltavaksi. (<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm>)

Olen havainnut, että Saarelma on usein eri tilanteissa kysellyt juurikin näin *"miksi teet sen tuolla tavalla?"* Tämä auttaa ymmärtämään, miksi asiat on tehty tai tehdään niin kuin ne tehdään. Tampereen NMKY:llä on pitkä historia ja koska toimintaa on 40 vuotta johtanut sama henkilö, voidaan tässä kohtaa todeta, että mestari-oppipoika-menetelmä on hyvä vaihtoehto hiljaisen tiedon siirtämiseen johtajan vaihtuessa.

Mestari-oppipoika-menetelmässä on kyse myös jaetusta johtajuudesta. Molemmat johtajat ovat samaan aikaan töissä. Tällöin on syytä huomioda, että passiivisena tarkkailijana toiminut jatkaja aloittaa arkipäivän johtamisen. Luopuja jatkaa yrityksen arjessa vastaten hänelle kuuluvista asioista. Vaiheen kuluessa kaikki operatiivinen valta ja vastuu siirtyvät lopulta jatkajalle. Tilanne saattaa usein olla herkkä konflikteille ja vanhan johtajan on osattava luopua johtajuudesta kuin myös uuden johtajan on osattava ottaa johtaminen käsiinsä. Tässä tilanteessa, kun Tampereen NMKY:llä kevään 2011 ajan on molemmat johtajat sekä Poussa että Saarelma tehtävissään, on haltuunotto tehtävä vasta sitten, kun Poussa on jäänyt eläkkeelle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100,101)

On myös osattava ottaa huomioon muu henkilöstö johtajan vaihtuessa. Saattaa olla, että henkilöstö on tottunut vanhan johtajan tapoihin ja silloin henkilöstön

luopumisprosessi vanhasta johtajasta on tärkeä huomioida ja käsitellä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 126)

Mestari-oppipoika-menetelmässä on kyse myös mentoroinnista, jossa hiljaista tietoa jaetaan kokeneemmalta kokemattomammalle. Mentoroinnissa pyritään mentoroitavan ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen, työuran selkeyttämiseen sekä työssä ja opinnoissa menestymiseen. Mentorin rooli kahdenkeskisen vuorovaikutusroolissa toimimisen lisäksi on olla ystävä, opettaja, valmentaja, kannustaja ja mestari mentoritavalle. Mentorin ja mentoritavan suhde perustuu avoimuuteen, molempinpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Mentorointi>)

6.3 Esimerkkien tai esikuvien menetelmä

Jos näyttää vaikealta analysoida tutkimuskohteen yksittäisiä ominaisuuksia, saattaa olla helpompi tarkastella kohdetta kokonaisuutena, käyttäen toteavassa tutkimuksessa metodina *tapaustutkimusta* ja ohjaavassa työssä *viitekohteita*, joiden pohjalta sitten määritellään esimerkiksi uusi tuote. Täten on monilla taiteen aloilla tapana, että alan auktoriteetit valitsevat näyttelyihin ja ammattilehtiin ansiokkaita töitä esikuviksi, joiden toivotaan ohjaavan alalla toimivia nuorempia taiteilijoita. Ne ovat myös tärkeä teorian täydennys taiteissa ja taiteellisessa muotoilussa, joille aloille on usein vaikea kehittää tuotteiden haluttuja ominaisuuksia koskevaa ohjeaineistoa. Rajoituksena on kuitenkin, että niiden sanoman ymmärtäminen vaatii jonkin verran alan tuntemusta ennakolta, toisin sanoen menetelmä soveltuu vain alan ammattilaisten tai tuntijoiden käyttöön. (<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm>)

Esimerkkien ja esikuvien menetelmää ei juuri ole tässä tilanteessa käytetty, kun johtaja vaihtuu. On hyvä huomata, mitkä menetelmät soveltuvat mihinkin tilanteeseen. Tässä kohtaa voi todeta, että tulevan toimitusjohtajan perehtyessä tehtäviinsä on hankala käyttää erimerkkejä tai esikuvia hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tapaustutkimuksesta voi ajatella tässä kohtaa sitä, että Saarelma voi tehdä mielessään ”tutkimusta” Poussasta, jossa mielessään tekee syvemmin päätelmiä, miksi Poussa toimii niin kuin toimii eri tilanteissa. Usein tutkija pyrkii

kohteen kuvaamisen lisäksi syvemmällekin ja haluaa selittää tapahtumien tai eri tapauksille yhteisten piirteiden syyt. Pätevä selitys ilmiölle auttaa kokoamaan yhteen kaiken sen hajanaisen tietouden mitä kohteesta on saatu selville, se auttaa näkemään sen oikeassa asiayhteydessä ja historiallisessa perspektiivissä. (<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>)

Siinä tapauksessa taas, että tutkija arvelee ymmärtävänsä yhtä ja toista toiminnan hiljaisista ulottuvuuksista mutta ei kuitenkaan osaa niitä aivan tarkasti eksplikoida, yhtenä vaihtoehtona voisi harkita asian esittämistä taideteoksena kuten novellina tai kuvataiteen muodossa, jotta siihen sisältyvästä sanattomasta tietoudesta edes jotakin saataisiin tallennetuksi. Vaikeutena niissä on se, että vain harvat ihmiset uskovat omaavansa niihin kylliksi taiteilijan lahjoja. Kuitenkin tarkoitukseen voisi riittää vaatimatonkin esitys, kuten esimerkiksi minuutin mittainen näytelmämäinen toiminnan simulaatio. (<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm>)

7 OSAAMISEN TASOT

7.1 Vasta-alkaja

Vasta-alkaja osaa sijoittaa oppimansa käsitteet käytännön tilanteisiin. Hän käyttää step-by-step sääntöjä. Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreettista tietoa, mutta ei vielä tietoa siitä, miten tätä tietoa tulee soveltaa. Hiljaisen tiedon osuus on vähäinen. (www.arborvitae.fi)

7.2 Edistynyt vasta-alkaja

Edistynyt vasta-alkaja pääättelee kussakin tilanteessa, miten kannattaa toimia. Hän käyttää step-by-step sääntöjen lisäksi tilannekohtaisia sääntöjä. Hän keskittyy edelleen yksityiskohtiin. Hän tarvitsee vielä tukea ja haluaa ohjeet ja säännöt kirjallisina. Hän ei vielä hahmota kokonaiskuvaa, ei vielä ymmärrä kaiken suhteellisuutta. Hiljaista tietoa on kuitenkin jo enemmän kuin vasta-alkajalla. (www.arborvitae.fi)

7.3 Osaaja

Osaaja ymmärtää että kussakin tilanteessa vaikuttavia tekijöitä on paljon. Osaaja tekee suunnitelman tai valitsee tietyn näkökannan tai päämäärän hallitakseen suurta vaikuttavien tekijöiden määrää. Hän voi laatia suunnitelmaan sopivia uusia sääntöjä. Hän huomaa kuitenkin, että sääntöjä ei voi laatia kaikkeen, mikä eteen tulee. Kaikkea ei voi tietää etukäteen ja hän joutuu tekemään valintoja ja päätöksiä riittämättömin tiedoin ja kuitenkin toimimaan. Osaaja näkee toimintansa osana pitkäaikaista suunnitelmaansa. Peilaamalla asioita suunnitelmaan hän päättää mikä on tärkeää mikä ei. Osaajalla tämä on tietoista pohdintaa. Osaaja on joustava ja tunnistaa toiminnallisia malleja. Osa osaamisesta on hiljaisista tietoa. (www.arborvitae.fi)

7.4 Taitaja

Taitaja tarkastelee tilannetta kokonaisuutena. Näkökulma tilanteeseen ei perustu tietoiseen harkintaan vaan se "avautuu" aikaisempien kokemusten kautta. Suunnitelmat syntyvät intuitiivisesti, ikään kuin itsestään. On helpompaa nähdä, mikä tilanne on kuin tietää, mitä pitää tehdä. Taitajalla on toimintavaihtoehtoja paljon. Hän osaa laittaa osat tärkeysjärjestykseen. Laajasta kokemuksesta kumpuaa ideoita, mielikuvia ja tunteja, joita kaikkia ei osaa pukea sanoiksi. Hiljaisen tiedon osuus on lisääntynyt. (www.arborvitae.fi)

7.5 Ekspertti

Ekspertti näkee kokonaistilanteen ja toimii syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Kysymykseen miksi teit noin ekspertti vastaa: Se vain tuntui siltä tai Se vaikutti hyvältä tai En osaa eritellä tai Se nyt näytti toimivalta. Intuitiivinen kokemus ohjaa toimintaa ja tietoiset säännöt ovat mukana vain osittain. Ekspertti osaa mennä suoraan ytimeen. Hän huomioi olennaisen. Hän luottaa intuition. Toiminta on ajatuksetonta hallintaa niin kuin kävely. Hiljaisen tiedon osuus on suuri. (www.arborvitae.fi)



Kuva 5. Osaamisen tasot: Tutkijat Stuart Dreyfus ja Hubert Dreyfus
(www.arborvitae.fi)

Jotta ihminen voi kehittyä ja kehittää itseään kuin myös olla hyvä itsensä johtaja on syytä noudattaa Pentti Sydänmaanlakan seuraavia pelisääntöjä:

1. Tiedä mitä haluat: määrittele itsellesi haasteelliset ja selkeät tavoitteet ja seuraa systemaattisesti, miten etenet kohti tavoitteita.
2. Kehitä jatkuvasti osaamistasi; sinulla on oltava riittävä osaaminen, muuten et kehity mestariksi.
3. Kerää jatkuvasti palautetta suorituksistasi; ainoastaan palautteen avulla pystyt kehittämään itseäsi.
4. Keskity tekemiseen, älä lopputulokseen; syvä keskittyminen on tyypillistä mestarille, opettele olemaan täydellisesti läsnä, mitä ikinä teetkin.
5. Unohda itsesi ja antaudu prosessin vietäväksi; kun minä keskeisyys häviää, energiaa vapautuu itse suoritukseen.
6. Anna tekemisen viedä mukanaan; ajantaju häviää ja toimintaa tehdään sen itsensä vuoksi. Lopputuloksena ovat huipputulokset ja työilo.

(Sydänmaanlakka 2006, 234)

8 TULOKSET

Tämä tutkimus perustuu toimitusjohtaja Poussan haastatteluun sekä omaan havainnointiini Tampereen NMKY:llä. Tämän työn tavoitteena on ollut hiljaisen tiedon siirtymisen tutkiminen ja se, miten hiljaisen tiedon siirtämisessä teoria ja käytäntö kohtaavat.

Tällä hetkellä olemassa olevat Tampereen NMKY:n keskeiset hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät ovat viikkopalaverit, tiimipalaverit, työntekijäpäivät, ”kymppikahvikeskustelut”, tarinankerronta ja nyt uuden toimitusjohtajan astuessa toimeensa mestari-oppipoika-menetelmä.

Jos ajattelen kokemustiedon siirtämistä Tampereen NMKY:llä, huomaan, että Mauri Poussa jakaa omia kokemuksiaan ja hiljaista tietoa juuri tämän oppipoikaisälli-mallin kautta seuraajalleen Antti Saarelmalle. Antti Saarelma aloittaa Tampereen NMKY:n toimitusjohtajana 1.7.2011 ja on ollut perehtymässä tehtäviinsä helmikuussa ja huhtikuussa 2011. Saarelma on osallistunut erilaisiin yhteistyöpalavereihin, henkilöstön viikkopalavereihin, päätöksentekoon liittyviin kokouksiin jne. Tässä hän on päässyt seuraamaan, miten kokemustiedon omaava Poussa toimii erilaisissa tilanteissa ja miten Poussa kokemustietonsa kautta on tehnyt päätöksiä. Luonnollisesti suuremmat päätökset viedään Tampereen NMKY:n johtokunnan käsiteltäviksi, mutta ne valmistellaan aina huolella ennen johtokuntaan viemistä.

Jotta hiljainen tieto siirtyy mahdollisimman hyvin, tulisi vuorovaikutuksen olla mahdollisimman avointa, jotta jokainen voisi hyödyntää toisten omaavaa hiljaista tietoa. Olen havainnut, että Tampereen NMKY:llä vuorovaikutus on ollut avointa ja selkeää.

Toiminnassa on hyödynnetty hiljaista tietoa hyödyntämällä ulkopuolisten osamista eri tilanteissa, joissa sitä on vaadittu. Kaikkea ei ole tarvinnut itse tietää, vaan on käytetty ammattilaisten ja asiantuntijoiden apua muun muassa 1990-

”Oleelliseksi välineeksi tämän hiljaisen tiedon analysointiin tulee työpaikalla valitsevan tallennus ja dokumentointi kulttuurin toimivuus. Kun useampi henkilö on tekemisissä erilaisten taustojensa kautta dokumentoituihin työtaphtumiin, niin prosessia tulee silloin myös tarkasteltua aina uudennlaisesta näkökulmasta katsoen.” (<http://www.k-piste.net/opehanke/tiedonjako.htm>)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT

Johtopäätöksenä mainittakoon, että meidän on oltava valmiita jatkuvaan uuden oppimiseen. Jotta hiljainen tieto siirtyy myös jatkossa, on tärkeä säilyttää tiettyjä jo olemassa olevia käytäntöjä, kuten viikkopalaverit ja henkilöstön työntekijäpäivät. Jos tilanne menisi siihen, että työtahti ei antaisi enää aikaa näille edellä mainituille, voisi hiljaisen tiedon siirtymiseen tulla katkoksia. Kehittämisisideana työntekijäpäiville nyt varsinkin tässä tilanteessa, kun uusi johtaja on syksyllä myös siellä mukana, ehdotan, että yhtenä osana työntekijäpäiviä järjestetään henkilöstön työpajaoja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Jokainen työntekijä voi tuoda esille omat visionsa ja näkemyksensä ja ideat jaetaan myös muille. Näitten työpajojen kautta uusi johtaja saa myös pohjan kehityskeskusteluille.

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni löysin mielenkiintoisen artikkelin Taloussanomista. Siinä kerrottiin kuinka Teatterikorkeakoulu järjestää eri yritysten henkilöstölle virkistyspäivänä ”pääsykokeet”. Tämä perustuu esiintymiseen, kehollisuuteen ja liikkeeseen, teatterilähtöisiin menetelmiin sekä työyhteisöjen oppimisprosessien ymmärtämiseen. Tämä olisi mielestäni mielenkiintoinen menetelmä hyödyntää myös nyt tilanteessa jossa tulee uutta henkilöstöä ja varsinkin uuden toimitusjohtajan astuessa toimeensa. Koska pelkästään Tampereen NMKY on jo aika iso organisaatio, olen poiminut tähän alle sellaisia asioita, joissa itse olen ollut mukana tätä opinnäytetyötä tehdessäni.

9.1 Viikkopalaverit

Tällä hetkellä viikkopalaveriisiin osallistuvat toimitusjohtaja, järjestösihteeri, taloussihteeri, nuorisosihteeri ja vastaava nuoriso-ohjaaja. Kehittämisisideana viikkopalaveriisiin ehdotan, että myös muu henkilöstö osallistuu ainakin kerran

kuukaudessa viikkopalaveriin. Tällöin jokainen voi jakaa oman työnsä myös muiden kanssa ja tieto kulkee muutenkin kuin vain välijohdon välityksellä. Viikkopalaveri kestää noin 2-2,5 tuntia ja mielestäni tämä on hyvä aika rauhassa jakaa sekä kokemuksia että suunnitella tulevaa.

9.2 Tiimipalaverit

Tampereen NMKY:llä on sekä omia tiimejä että ohjaus- ja toimintakeskus Messin tiimejä. Ohjaus- ja toimintakeskus Messin tiimeihin kuuluvat sekä NMKY:n että ev.lut. seurakuntien työntekijöitä.

9.2.1 Ohjaus- ja toimintakeskus Messin talopalaverit

Messin talopalavereita järjestetään noin 3 kertaa vuodessa ja niihin osallistuvat kaikki Messin työntekijät niin seurakuntien kuin NMKY:nkin. Kehittämisisideana ainakin alussa, kun uusi toimitusjohtaja astuu toimeensa, ehdotan, että hän myös osallistuu talopalavereihin, jolloin hän saa käsityksen siitä, mitä kukin Messissä tekee.

9.2.2 Nuorisotila The Point tiimipalaveri

Nuorisotila The Pointin tiimipalaverit pidetään kerran kuukaudessa ja tiimipalaveriin osallistuvat nuorisosihteeri, vastaava nuoriso-ohjaaja ja nuorisotyöntekijä. Lisäksi, mikäli Pointissa on työharjoittelussa joku henkilö, otetaan hänetkin mukaan tiimipalaveriin. Nuorisotila The Pointin tiimipalavereissa on käyty läpi suunnitelmia ja todettu toteutuneita tapahtumia. Ehdotan, että uusi toimitusjohtaja tulee osallistumaan ainakin kerran myös tähän tiimipalaveriin aloittaessaan työt NMKY:llä.

9.2.3 Toiminnallinen johtoryhmä

Toiminnallinen johtoryhmä koostuu kaikista Tampereen NMKY:llä olevista toimintamuodoista. Siellä on mukana jokaisen toimintaryhmän vastuuhenkilö ja tarkoituksena on käydä läpi menneitä tapahtumia ja suunnitella tulevaa. Itse

olen kerran osallistunut toiminnalliseen johtoryhmään. Tässä kuin myös muisakin ehdotan, että uusi toimitusjohtaja tulee osallistumaan toiminnallisen johtoryhmän kokoukseen, jolloin hän saa käsityksen siitä, mitä kukakin tekee, koska toiminnassa on myös paljon vapaaehtoisia mukana. Vapaaehtoiset ovat lähinnä partio-, koripallo- ja lentopallotoiminnassa.

9.3 Työntekijäpäivät

Joka kevät ja syksy järjestetään työntekijäpäivät. Syksyllä tehdään seuraavan vuoden talousarvio ja toimintasuunnitelma. Työntekijäpäiville osallistui syksyllä 2010 toimitusjohtaja, järjestösihteeri, taloussihteeri, nuorisosihteeri ja nuoriso-ohjaaja. Kevään työntekijäpäivillä 2011 käytiin läpi jokaisen mukana olleen työntekijän työnkuvat ja jokainen sai kertoa muille, mitä työ sisältää. Työntekijäpäiville ei aina osallistu kaikki työntekijät, joten nyt varsinkin, kun uusia työntekijöitä on rekrytoitu, ehdotan, että he osallistuvat ainakin osittain työntekijäpäiville tulevaisuudessa ja päiviin varataan sen verran enemmän aikaa, että jokainen saisi käsityksen toistensa töistä ja mahdollisuuden esittää omia kehittämisideoitaan näillä päivillä.

9.4 Sihteeripäivät

Suomen NMKY liitto ry. järjestää vuosittain sihteeripäivät NMKY:n paikallisjärjestöille. Itse olin mukana Hampurissa sihteeripäivillä keväällä 2011. Sihteeripäivät olivat antoisat myös siltä kantilta, että Suomen NMKY:n liiton pääsihteeri Jaakko Koikkalainen kertoi NMKY:n taustaa maailmanlaajuisesta näkökulmasta. Hän siis käytti tarinankerrontaa hiljaisen tiedon siirtämiseen meille muille. Kehittämisideana myös tässä suosittelen, että uusi toimitusjohtaja tulee osallistumaan sihteeripäiville, kun ne seuraavan kerran järjestetään.

9.5 The Point suunnittelupäivät

Kaikkien edellä mainittujen päivien lisäksi on olemassa vielä Nuorisotila The Pointin suunnittelupäivät syksyisin ja keväisin. Tarkoituksena on suunnitella toimintaa ja tarkistaa, ovatko suunnitelmat toteutuneet. Kehittämisideana sen

lisäksi, että toimintaa suunnitellaan ja seurataan, ehdotan, että työntekijätiimin kanssa lähdetään tutustumaan johonkin toiseen vastaavaa työtä tekevään paikkaan, jotta oppisimme myös muilta uutta. Saksan sihteeripäivillä meillä heräsi paljon kehittämisideoita nuorisotilatyön suhteen, koska kävimme tutustumassa Hampurilaiseen nuorisotilatoimintaan. Täytyy siis joskus poistua omalta reviiriltään kehittääkseen sitä.

9.6 ”Kymppikahvit”

Arkisin on tapana juoda toimiston henkilöstön kanssa kello kymmenen kahvit yhdessä. Tämä on mielestäni mukava hetki jakaa sekä työasioita että henkilökohtaisia asioita. Tässä tilanteessa pidetään vuorovaikutussuhteita yllä ja saadaan käsitystä myös toistemme elämästä ja elämäntilanteista. Mielestäni tätä perinnettä kannattaa pitää yllä, aina tietenkin työtilanteiden ja kiireiden mukaan. Kymppikahvit ovat olleet rennonomaiset, joten on syytä säilyttää tässä se tietty rentous ja vapaamuotoisuus.

Yhteenvetona mainittakoon, että jo olemassa olevia menetelmiä ei mielestäni kannata lähteä liikaa muuttamaan. Toki mielestäni aina kannattaa kehittää toimintamalleja, mutta myös miettiä, mitkä ratkaisut ovat järkeviä ja kunnioittaa myös tiettyjä perinteitä, joita on jo olemassa.

Tämän opinnäytetyön teko on ollut antoisaa ja toivon, että tästä on hyötyä myös Tampereen NMKY:lle. Itse olen saanut tätä työtä tehdessäni hyvin paljon irti hiljaisesta tiedosta ja osaan katsoa asioita ehkäpä jo hieman liikaakin hiljaisen tiedon siirtämisen näkökulmasta. On ollut mukava avoimen keskustelun kautta haastatella Mauri Poussaa ja toivotan hänelle tämän työn myötä mukavia eläkepäiviä.

Lopuksi vielä lainaus Poussan sanoista:

”Kun johtaja vaihtuu, on tärkeää henkilöstön avoimuus ja että henkilöstä ottaa uuden johtajan avoimesti vastaan. Henkilöstön on oltava valmis uuden kehittämiseen ja myös siihen, ettei ala katsoa vanhojen perävalojen perään ja todeta, missä on väärin jarrutettu ja kiihdytetty”. (Mauri Poussa huhtikuussa 2011)

LÄHTEET

Arjanne, T. 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus

Jäntti, L., Suonperä, M. 1999. Oppivan organisaation salaisuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava

Kontkanen, L., Makkonen, M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? – Jälkiviisautta johtamiseen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kuusisto, M., Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu – Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum

Tampereen NMKY Toiminta- ja talouskertomus 2010

Sähköiset lähteet:

http://fi.wikipedia.org/wiki/James_Naismith [Viitattu 22.4.2011]

<http://fi.wikipedia.org/wiki/NMKY> [Viitattu 22.4.2011]

<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/048.htm> [Viitattu 23.5.2011]

<http://www.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm> [Viitattu 24.5.2011]

http://www.hp.partio.fi/suurjuhla/etusivu/lehdistolle/partioliikkeen_perus.html
[Viitattu 12.3.2011]

<http://www.arborvitae.fi/Hiljainen%20tieto%20yrityksen%20voimavarana.htm>
http://wiki.partio.net/Robert_Baden-Powell [Viitattu 12.3.2011]

www.tanmky.fi [Viitattu 12.3.2011]

Eero Voutilainen, http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=502
[Viitattu 15.4.2011]

(<http://pre20031103.stm.fi/suomi/julkaisu/lehdet/hyvika00/hyvik200/09.htm>) [Viitattu 20.5.2011]

[Muistio työryhmät.doc - Tampereen yliopisto](#) Equal Teematyö – Muutoksessa mukana seminaari 24. - 25.5.2004 [Viitattu 22.4.2011]

<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/tieto/hiljainen.html> [Viitattu 22.4.2011]

Miinalainen, 2005 Hiljainen tieto yrityksen voimavarana [online]
<http://www.arborvitae.fi/Hiljainen%20tieto%20yrityksen%20voimavarana.htm>
[Viitattu 9.12.2010]

http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139 [Viitattu 22.4.2011]

<http://www.taloussanomat.fi/kasvuyritys-2011/2011/05/05/asiakkuudet-hallintaan--tehoa-kasvuun/20116406/291> [Viitattu 28.5.2011]

(<http://fi.wikipedia.org/wiki/Mentorointi>) [Viitattu 29.5.2011]

<http://www.k-piste.net/opehanke/tiedonjako.htm> [Viitattu 30.5.2011]